

EVALUASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PENGGILINGAN GABAH PADA UD. JAYA MAKMUR DI JEMBER

Chyntia Yolanda Putri

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: chyntiaayp@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi yang diterapkan usaha penggilingan gabah di UD. Jaya Makmur. Penelitian ini menarik karena beras merupakan makanan pokok atau kebutuhan pangan utama dari masyarakat di Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara semi terstruktur. Penentuan informan wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Keabsahan data diuji dengan menggunakan triangulasi sumber. Evaluasi strategi pengembangan bisnis menggunakan *SERVO analysis* dan *Blue Ocean Strategy*. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa UD. Jaya Makmur menggunakan strategi *low cost leadership*. Sedangkan berdasarkan *SERVO analysis*, terdapat beberapa elemen yang masih belum sesuai. Namun UD. Jaya Makmur dapat bertahan dalam persaingan usaha dengan menggunakan strategi *low cost leadership*.

Kata Kunci—*SERVO analysis*, *Blue Ocean Strategy* dan evaluasi strategi

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang memiliki penduduk yang bermata pencaharian mayoritas pada sektor pertanian. Kebutuhan pangan utama rakyat Indonesia adalah beras. Tiga provinsi penghasil beras terbesar di Indonesia menurut Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog) adalah Jawa Timur (1,1 juta ton), Jawa Tengah (779 ribu ton), dan Jawa Barat (540 ribu ton) (*Kompas.com*, 2013). Jawa Timur merupakan provinsi terbesar sebagai penghasil beras pertama di Indonesia.

Berdasarkan tabel 1, terdapat perkembangan luas panen dari tahun ke tahun di Jawa Timur. Namun perkembangan luas panen tersebut tidak didukung dengan produktivitas dan produksi padi. Produktivitas dan produksi padi di Jawa Timur mengalami penurunan dari tahun 2012-2014. Penurunan produksi yang terjadi dari tahun 2012-2014 sebesar 96.960 ton.

Jember merupakan salah satu daerah yang berada di provinsi Jawa Timur. Tim pengendali inflasi daerah di Jawa Timur menetapkan Kabupaten Jember sebagai kawasan sentra komoditas beras. Alasannya karena Jember telah menjadi penyumbang produksi beras terbesar di Jawa Timur (*Antarajatim.com*, 2014).

Terjadinya persaingan dalam industri gabah di Jember yang semakin ketat dapat berpengaruh pada produktivitas dan produksi beras. Jika produksi padi, gabah atau beras menurun dan kebutuhan pasar semakin meningkat akan mengakibatkan

tidak seimbangnya permintaan dan penawaran beras di Indonesia. Hal ini yang mendasari pemerintah untuk melakukan impor beras dari luar negeri (*Sindonews.com*, 2014). Peningkatan impor beras terjadi pada bulan September 2013 sebesar 51 ribu ton atau senilai Rp 306,2 miliar. Sedangkan pada bulan sebelumnya hanya 36 ribu ton (*Detik.com*, 2013). Adanya perubahan dan pergerakan harga beras merupakan salah satu dampak impor dan akan semakin meluas pada kenaikan harga kebutuhan sehari-hari masyarakat. Selain itu, hal ini dapat merugikan para petani apabila terjadi impor besar-besaran di Indonesia. (*Merdeka.com*, 2014). Untuk meningkatkan harga beras, maka dibutuhkan kebijakan dan peraturan pemerintah dalam mencegah impor beras. Kebijakan dan peraturan ditujukan untuk mengatasi impor dan dapat mensejahterakan rakyat Indonesia.

Tabel 1.

Perkembangan Luas Panen, Produktivitas dan Produksi Padi di Jawa Timur Menurut Subround 2012-2014

| Uraian | 2012 | 2013 (ATAP) | 2014 (ARAM 1) | Perkembangan | | | |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--------------|---------------|-------------|
| | | | | 2012-2013 | | 2013-2014 | |
| | | | | Absolut | % | Absolut | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Luas Panen (ha) | | | | | | | |
| Januari – April | 1.016.682 | 1.023.479 | 1.044.249 | 6.797 | 0,67 | 20.770 | 2,03 |
| Mei – Agustus | 692.942 | 690.934 | 694.466 | -2.008 | -0,29 | 3.532 | 0,51 |
| September–Desember | 266.095 | 322.608 | 298.384 | 56.513 | 21,24 | -24.224 | -7,51 |
| Januari - Desember | 1.975.719 | 2.037.021 | 2.037.099 | 61.302 | 3,1 | 78 | 0 |
| 2. Produktivitas (ku/ha) | | | | | | | |
| Januari - April | 62,04 | 59,79 | 59,96 | -2,25 | -3,63 | 0,17 | 0,28 |
| Mei - Agustus | 59,52 | 56,24 | 56,39 | -3,28 | -5,51 | 0,15 | 0,27 |
| September-Desember | 66,4 | 63,37 | 64,48 | -3,03 | -4,56 | 1,11 | 1,75 |
| Januari - Desember | 61,74 | 59,15 | 59,41 | -2,59 | -4,2 | 0,26 | 0,44 |
| 3. Produksi (ton) | | | | | | | |
| Januari - April | 6.307.444 | 6.119.226 | 6.261.572 | -188.160 | -2,98 | 142.346 | 2,33 |
| Mei - Agustus | 4.124.461 | 3.885.886 | 3.916.198 | -238.575 | -5,78 | 30.312 | 0,78 |
| September-Desember | 1.766.802 | 2.044.230 | 1.923.977 | 277.428 | 12,7 | -120.253 | -5,88 |
| Januari - Desember | 12.198.707 | 12.049.342 | 12.101.747 | -149.365 | -1,22 | 52.405 | 0,43 |

Sumber: jatim.bps.go.id, 28 Agustus 2014

Dampak positif dari pencegahan impor beras ditunjukkan melalui stabilnya harga beras di pasar. Hal ini bukan hanya tertuju pada petani saja, melainkan dialami distributor dan produsen gabah juga. UD. Jaya Makmur merupakan salah satu produsen gabah yang ada di Jember dan telah berdiri sejak

tahun 2000. Dalam bisnisnya, UD. Jaya Makmur memiliki permasalahan yaitu pada aspek distribusi yang menyangkut jaringan distribusi penjualan beras. Lingkup penjualan dari UD. Jaya Makmur juga sangat sempit. Penjualan hanya dilakukan ke Jakarta, Bandung dan sekitar Jember. Selain itu, UD. Jaya Makmur sering menghadapi permasalahan pada harga yang tidak menentu dan terkadang dapat menimbulkan kerugian. Strategi saat ini yang dilakukan UD. Jaya Makmur dalam menghadapi harga tidak menentu adalah melakukan penekanan harga (*low cost leadership*). Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan evaluasi strategi pengembangan bisnis UD. Jaya Makmur.

Evaluasi strategi pengembangan bisnis UD. Jaya Makmur ini dengan menggunakan analisis *Strategy, Environment, Resources, Value, and Organization* (SERVO) dan *Blue Ocean Strategy*. Analisis SERVO berfungsi sebagai alat diagnostik manajemen yang digunakan untuk membangun dan menguji keputusan strategis dan inisiatif perusahaan (Fleisher dan Bensoussan, 2007: 139). Sedangkan *Blue Ocean Strategy* adalah mendekati pesaing untuk mengambil manfaat secara cerdas menemukan celah-celah yang memiliki potensi pangsa pasar yang belum terjamah (Kim dan Mauborgne, 2005: 18).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dimana fungsi dari penelitian kualitatif adalah mengemukakan interpretasi sehingga orang dapat menempatkan diri dan lebih dekat dengan keadaan (Pawito, 2007: 40). Sedangkan penelitian deskriptif lebih menekankan bagaimana peristiwa itu dapat terjadi serta variabel-variabel apa yang berpengaruh terhadap masalah tersebut (Gulo, 2000: 19). Salah satu pendekatan pada penelitian deskriptif kualitatif adalah pendekatan studi kasus. Tujuan dari pendekatan studi kasus adalah untuk meningkatkan pengetahuan mengenai peristiwa-peristiwa nyata (Daymon dan Holloway, 2002: 162).

Subjek penelitian ini adalah UD. Jaya Makmur yang bertempat di kota Jember dan objek penelitian ini adalah evaluasi strategi pengembangan bisnis yang dianalisa dengan menggunakan SERVO dan *Blue Ocean Strategy*.

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif berupa deskripsi sejarah perusahaan, permasalahan, strategi untuk pengembangan bisnis, dan evaluasi strategi. Sedangkan data kuantitatif terdiri dari data produksi, data penjualan dan data pembelian baik secara bulanan maupun tahunan.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari dua sumber yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari narasumber pertama dan belum melalui proses pengolahan (Sarwono, 2006: 129). Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber data sekunder kedua setelah data primer (Bungin, 2008: 122).

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini maka digunakan teknik wawancara semi terstruktur. Dimana pertanyaan yang terkandung dalam panduan wawancara semi terstruktur terfokus pada permasalahan yang dibahas beserta alur-alur penelitian yang harus diikuti. Urutan pertanyaan tidak sama untuk tiap

partisipan, tergantung pada proses tiap wawancara dan tanggapan masing-masing individu (Daymon dan Holloway, 2002).

Dalam penentuan narasumber digunakan metode *purposive sampling*, yaitu salah satu orang dalam kelompok yang telah ditentukan dan dicari dengan sengaja sebagai sampel sesuai pertimbangan peneliti (Gerrish dan Lacey, 2010: 149).

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *interactive model*, yaitu dengan melakukan reduksi data, penyajian data serta penarikan dan pengujian kesimpulan. Reduksi data dilakukan penulisan transkrip wawancara dari narasumber, kemudian melakukan pengelompokan dan meringkas data menjadi sebuah catatan aktivitas proses yang penting dan utama melalui *coding*. Lalu menyusun sesuai dengan tema. Hasil dari reduksi data disusun menjadi satu kesatuan supaya dapat terlihat maknanya dengan jelas disesuaikan dengan alat analisa yang digunakan. Penyajian data tersebut kemudian ditarik menjadi sebuah kesimpulan sementara. Pengujian dilakukan dengan membandingkan jawaban ketiga informan atau disebut dengan triangulasi data.

Untuk pengecekan keabsahan data pada penelitian ini maka digunakan metode triangulasi sumber. Triangulasi data atau sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2013: 330).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis *Strategy, Environment, Resources, Value and Organization* (SERVO)

a) Elemen-elemen SERVO

Analisis SERVO digunakan untuk menguji dan mengevaluasi keputusan strategis UD. Jaya Makmur dalam menghadapi permasalahan. Dalam melakukan analisa menggunakan SERVO, harus adanya saling keterkaitan dan kecocokan antar elemen, yaitu:

a. *Strategy*

Strategy merupakan tindakan apa yang dilakukan oleh UD. Jaya Makmur dalam menghadapi permasalahan untuk mempertahankan usahanya. Elemen yang terdapat pada strategi ada empat, yaitu:

1) Tujuan (*goals*)

Visi dan misi dari UD. Jaya Makmur adalah untuk mensejahterakan kehidupan karyawan dari UD. Jaya Makmur. Karena bisnis UD. Jaya Makmur yang semakin besar, sehingga membutuhkan tenaga kerja yang semakin besar pula. Selain itu pemilik dari UD. Jaya Makmur juga ingin ikut mengurangi pengangguran. Harapan untuk pencapaian pertumbuhan di masa yang akan datang adalah bisnis UD. Jaya Makmur semakin berkembang dan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari sekarang, serta dapat memenuhi permintaan akan beras dari masyarakat.

2) Lingkup (*scope*)

Produk yang dihasilkan UD. Jaya Makmur hanyalah beras dengan kemasan karung plastik. Kuantitas beras yang dihasilkan oleh UD. Jaya Makmur adalah 25kg dan 50kg saja. Nilai tambah yang diberikan UD. Jaya Makmur kepada para pelanggannya adalah kualitas beras yang bagus karena

menggunakan gabah pilihan untuk diproduksi serta UD. Jaya Makmur menawarkan harga yang murah sehingga dapat dijangkau oleh kalangan menengah ke bawah. Pendistribusian beras dilakukan oleh UD. Jaya Makmur di toko-toko sekitar Jember, Jakarta dan Bandung. Pemasaran hanyalah dilakukan melalui telepon.

3) Dasar kompetitif atau premis (*competitive basis/premise*)

UD. Jaya Makmur memiliki cara untuk bertahan di pasar yaitu menjalin relasi yang baik dengan para pemasok dan distributor. Cara menjalin relasi dengan pemasok yaitu melayani dengan baik, membeli gabah dengan harga yang sesuai dengan pasar sehingga menjaga hubungan supaya mereka tetap menjual barang ke UD. Jaya Makmur, tidak merugikan pemasok apabila ada gabah yang kurang bagus, UD. Jaya Makmur memotong harga sewajarnya supaya pemasok tidak rugi. Hal ini dilakukan kepada distributor untuk menjaga mutu barang dan jangan sampai distributor kecewa dengan produk beras yang dihasilkan oleh UD. Jaya Makmur. Selain itu, UD. Jaya Makmur juga memberikan alternatif untuk mempercepat proses kinerja, contohnya seperti *forklift* dan mobil *pick up* untuk operasional bisnis dalam pengambilan gabah dari pemasok dan pengiriman beras ke distributor.

4) Model bisnis (*business model*)

Dalam penggunaan karyawan, UD. Jaya Makmur tidak menggunakan karyawan *outsourcing*. Karena hal ini dapat menimbulkan biaya tambahan yang harus dikeluarkan oleh UD. Jaya Makmur. Selain itu, UD. Jaya Makmur juga sudah memiliki karyawan yang cukup untuk melakukan proses produksi.

b. *Environment*

Environment menjelaskan mengenai lingkungan di UD. Jaya Makmur, meliputi lingkungan internal dan eksternal. Komponen lingkungan yaitu:

1) Lingkungan internal

Proses produksi beras di UD. Jaya Makmur diawali dengan pembelian gabah dari para pengepul dan dilakukan pengetesan serta pengelompokan gabah. Jika gabah sudah dikategorikan kering, maka gabah tersebut tidak perlu melalui proses penjemuran kembali. Namun apabila gabah tersebut masih tergolong basah, maka akan dilakukan proses penjemuran gabah. Setelah gabah benar-benar kering dan sesuai dengan standart, lalu akan dilakukan proses penggilingan gabah. Dalam proses penggilingan ini yang pertama keluar adalah sekam atau kulit dari gabah, yang kedua adalah katul dan yang terakhir adalah beras. Kemudian beras akan diayak dengan menggunakan mesin dan akan mengeluarkan menir atau beras yang hancur, beras yang patah setengah dan kurang dari setengah, serta beras super atau beras yang utuh sampai tiga per empat. Lalu beras super akan melalui proses pemolesan. Dan proses produksi yang terakhir adalah proses pengemasan beras. Setelah pengemasan barulah beras siap untuk didistribusikan ke toko-toko. Lingkungan internal UD. Jaya Makmur lainnya mengenai kekuatan dan kondisi yang meliputi pengambilan keputusan akan dibahas pada bagian *value*, karyawan akan dibahas pada bagian *human resources*, sedangkan struktur dan sistem akan dibahas pada *organization*.

2) Tugas

Lingkungan persaingan penggilingan beras cukup ketat di daerah Jember. Pesaing dari UD. Jaya Makmur adalah distributor gabah dan penggilingan beras lainnya yang ada di daerah sekitar. Strategi yang digunakan oleh UD. Jaya Makmur dalam menghadapi persaingan saat ini adalah dengan menggunakan *low cost leadership*. Strategi ini juga dilakukan oleh UD. Jaya Makmur saat terjadinya kebijakan impor beras dari pemerintah. Sehingga dengan strategi tersebut, UD. Jaya Makmur masih dapat bersaing di industri penggilingan beras.

3) Lingkungan industri

Rantai nilai yang telah dilakukan oleh UD. Jaya Makmur adalah aktivitas penerimaan dan penyimpanan gabah, mengolah gabah menjadi beras, menyimpan dan mendistribusikan beras, melakukan pemasaran dan penjualan produk beras dan menjaga nilai dari produk beras yang dihasilkan agar tidak mengecewakan konsumen. UD. Jaya Makmur melakukan promosi produk hanya melalui telepon saja dan belum melakukan kegiatan komersialisasi melalui media-media lainnya.

c. *Resources*

Resources merupakan hal-hal yang dimiliki perusahaan untuk melakukan produksi. Komponen dalam sumber daya antara lain:

1) Keuangan (*financial*)

Pengelolaan sumber daya keuangan UD. Jaya Makmur dengan cara membuat laporan keuangan pembelian, pengeluaran, penjualan, produksi, dan lain-lain. Sehingga kondisi keuangan dapat dikontrol dan diketahui. Pengalokasian keuangan UD. Jaya Makmur digunakan untuk pembelian gabah, proses pengolahan gabah, untuk pembayaran tenaga kerja, membayar pajak, membayar listrik dan telepon atau ponsel, dan lain-lain. UD. Jaya Makmur juga melakukan pinjaman bank untuk menjalankan bisnisnya, dan cara penyelesaiannya dengan melakukan pembayaran pinjaman setelah terjadinya penjualan beras. Total penjualan di UD. Jaya Makmur sekitar 7-8 miliar selama tahun 2013.

2) Manusia (*human*)

Karyawan yang dimiliki oleh UD. Jaya Makmur sekitar 33 orang. Dalam merekrut karyawan, UD. Jaya Makmur tidak memiliki spesifikasi tertentu untuk menetapkan pekerja di lapangan. Namun memiliki syarat untuk staff keuangan dan penimbangan yaitu minimal SMA atau sederajat dan dapat mengoperasikan komputer. Untuk meningkatkan loyalitas dan semangat kerja karyawan, UD. Jaya Makmur memberikan bonus khusus jika ada lembur, setiap karyawan akan diberikan uang lembur dan ketika hari raya idul fitri juga UD. Jaya Makmur memberikan bonus, yaitu dengan memberi THR, snack dan beras.

3) Fisik (*physical*)

Sumber daya teknologi dan fasilitas yang dimiliki UD. Jaya Makmur untuk produksi dan operasional adalah timbangan untuk menimbang gabah dan beras, komputer untuk melihat data operasional, mesin penggilingan gabah untuk menggiling gabah menjadi beras, mesin jahit untuk menjahit kemasan beras, *forklift* untuk menaikkan barang, *dryer* untuk proses pengeringan, dan lain-lain. Kapasitas produksi beras per hari yang dapat dilakukan oleh UD. Jaya Makmur sebesar 8 ton

dan disesuaikan dengan adanya permintaan dari pelanggan. Namun apabila mesin penggilingan digunakan dengan maksimal, maka akan dapat memproduksi beras hingga 20 ton per harinya.

4) Tidak Berwujud (*intangible*)

Sumber daya tidak berwujud yang dimiliki UD. Jaya Makmur adalah merk beras Zebra yang sudah dipatenkan. Untuk meyakinkan konsumen akan merk dari UD. Jaya Makmur memiliki kualitas yang baik dengan cara memberi slogan “beras pulen, kualitas terjamin” pada kemasan beras.

d. *Value*

Value merupakan nilai-nilai yang dipegang oleh UD. Jaya Makmur baik dari cara pengambilan keputusan, interaksi dengan atau antar karyawan, pola pikir dan keyakinan. Dari sisi nilai dan budaya, UD. Jaya Makmur menerapkan untuk saling menghormati dan menghargai satu sama lain antar karyawan dan pemilik. Di UD. Jaya Makmur, para karyawan bebas untuk memberikan saran kepada pemilik dan saling terbuka satu sama lain. Dari nilai dan budaya tersebut akan menimbulkan hubungan interaksi yang baik antar pemilik dan karyawan, karena pemilik tidak pernah menekan karyawan. Komunikasi yang terjalin antar karyawan juga baik, karena pemilik tidak pernah membatasi komunikasi para karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemilik yaitu tegas dengan menjalankan pekerjaan dengan benar, berwibawa, saling membaur satu sama lain dan disiplin. Pengambilan keputusan ada ditangan pemilik, karena pemilik dari UD. Jaya Makmur lebih mengerti dan memegang penuh kendali akan bisnis ini. Namun jika ada karyawan yang ingin membantu untuk mengeluarkan pendapat, pemilik akan menerimanya untuk dipertimbangkan.

e. *Organization*

Komponen-komponen yang terdapat pada *organization* adalah budaya, kepemimpinan, struktur kepegawaian, pengembangan karyawan, struktur pertanggung jawaban pelaporan perusahaan, dan sistem kegiatan sehari-hari UD. Jaya Makmur.

Pelaksanaan budaya organisasi di UD. Jaya Makmur sudah sesuai karena pemilik telah mengkomunikasikan mengenai budaya yang ada kepada para karyawan. UD. Jaya Makmur tidak memiliki struktur organisasi secara formal. Namun dapat dilihat bahwa pemilik membawahi staff keuangan, staff penimbangan, kepala gudang, sopir dan karyawan lain di lapangan. Pemilik UD. Jaya Makmur memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu mengontrol keuangan setiap bulan, mencocokkan penimbangan dengan laporan keuangan, mengecek kualitas gabah yang dibeli dengan produksi beras, serta mencari pengepul untuk membeli gabah dan distributor untuk menjual beras. Tugas dan tanggung jawab staff keuangan adalah mencatat pembelian, penjualan dan biaya-biaya lain yang dikeluarkan, membayar para pengepul dan mengecek pembayaran dari distributor. Tugas dan tanggung jawab staff penimbangan yaitu menimbang, membuat nota, surat jalan, dan surat lainnya. Tugas dan tanggung jawab kepala gudang yaitu harus dapat membedakan dan melihat kualitas dari gabah, mengatur sopir dan karyawan produksi seperti instruksi pemilik. Tugas dan tanggung jawab sopir yaitu mengambil barang dari pengepul dan mengirim beras ke

distributor. Tugas dan tanggung jawab karyawan produksi menjemur gabah sampai pengemasan beras.

Kegiatan sehari-hari di UD. Jaya Makmur adalah proses penjemuran, pembelian gabah, penjualan beras, penggilingan gabah, proses penimbangan, pengemasan beras, pengiriman beras ke distributor, dan lain-lain. UD. Jaya Makmur tidak memiliki pelatihan khusus untuk karyawan. Sedangkan pengembangan kompetensi atau keterampilan karyawan berjalan sendiri seiring berjalannya waktu.

b) Tahapan analisis SERVO

Setelah melakukan analisa elemen-elemen SERVO, ada tiga tahapan untuk menerapkan analisis SERVO, yaitu:

1) Mengevaluasi kinerja perusahaan pada saat sekarang

Tujuan dan harapan dari UD. Jaya Makmur adalah bisnis dari UD. Jaya Makmur semakin berkembang dan memperoleh keuntungan yang lebih besar, serta dapat memenuhi keinginan akan permintaan beras dari masyarakat. Namun UD. Jaya Makmur memiliki beberapa kendala seperti adanya beras impor yang menyebabkan harga beras tidak menentu, keterbatasan modal, tidak adanya pelatihan karyawan, kurang memaksimalkan mesin untuk produksi, tidak adanya struktur organisasi yang jelas dan terkadang terjadi kekacauan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan di UD. Jaya Makmur. Selain itu, tujuan UD. Jaya Makmur juga ingin memenuhi permintaan beras dari masyarakat, tetapi pada kenyataannya, UD. Jaya Makmur hanya melakukan pendistribusian beras di lingkup yang sempit. UD. Jaya Makmur juga tidak pernah terjun langsung untuk mensurvei tentang permintaan beras dari masyarakat.

2) Menilai strategi saat ini dan melihat apakah perubahan diperlukan

Hubungan antara elemen SERVO membuat saling ketergantungan yang mempengaruhi tindakan strategis dan kompetitif perusahaan. Dalam membuat satu keputusan, keputusan lain telah dibuat untuk melengkapi yang pertama, dan mendukung keputusan sebelumnya. Berikut merupakan hubungan antara elemen-elemen SERVO:

Tabel 2.

Hubungan Antara Elemen-Element SERVO

| | S | E | R | V | O |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| S | XXX | M/n | M/n | M/n | M/n |
| E | M/n | XXX | M/n | T/n | M/n |
| R | M/n | M/d | XXX | T/n | M/n |
| V | T/n | T/n | T/n | XXX | M/n |
| O | L/n | M/n | L/n | M/n | XXX |

Sumber: Data yang diolah peneliti, 2014

a) *Strategy ke Environment: Medium fit, normal fit*

UD. Jaya Makmur memiliki tujuan dan harapan di masa mendatang yaitu bisnis UD. Jaya Makmur semakin berkembang dan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari saat ini, serta dapat memenuhi permintaan akan beras dari masyarakat. Namun untuk mendukung harapan tersebut diperlukan adanya pengenalan produk melalui pemasaran beras UD. Jaya Makmur, sedangkan UD. Jaya Makmur masih kurang dalam hal pemasaran produk berasnya. Saat ini UD.

Jaya Makmur dapat bersaing di pasar karena telah melakukan perbaikan teknologi dan sumber daya, selain itu, UD. Jaya Makmur juga dapat mengatur strategi penekanan biaya dan menggunakan strategi *low cost leadership*.

b) *Strategy ke Resources: Medium fit, normal fit*

UD. Jaya Makmur memiliki visi dan misi usaha yaitu ingin mensejahterakan kehidupan dari karyawannya, pemilik selalu memperhatikan karyawan dari UD. Jaya Makmur dengan memberikan tunjangan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas dari karyawan UD. Jaya Makmur. Selain itu, UD. Jaya Makmur masih melakukan pinjaman bank untuk mendukung jalannya keuangan. Hal ini dapat berdampak positif bagi jalannya bisnis UD. Jaya Makmur karena mendapatkan tambahan modal untuk melakukan pembelian gabah dari bank.

c) *Strategy ke Value: Medium fit, normal fit*

Strategi yang diterapkan UD. Jaya Makmur untuk nilai-nilai dalam bisnis kurang sesuai untuk pencapaian tujuan jangka panjang. Pemilik dari UD. Jaya Makmur sudah mau untuk saling terbuka dengan para karyawannya dan mau menerima pendapat atau masukan dari karyawan, namun dalam hal pengambilan keputusan masih dipegang penuh oleh pemilik sendiri.

d) *Strategy ke Organization: Medium fit, normal fit*

Untuk pencapaian tujuan dan harapan di masa yang akan datang, UD. Jaya Makmur masih belum memiliki strategi dalam organisasi. Seluruh kegiatan organisasi dalam perusahaan berjalan apa adanya dan seiring dengan berjalannya waktu. Namun pembagian tugas untuk masing-masing karyawan di UD. Jaya Makmur sudah jelas dan tersusun sesuai dengan kemampuan masing-masing.

e) *Environment ke Strategy: Medium fit, normal fit*

Strategi *low cost leadership* yang dilakukan oleh UD. Jaya Makmur sesuai untuk bertahan di industri penggilingan beras. Selain itu, produk yang dihasilkan oleh UD. Jaya Makmur memberikan nilai kualitas yang baik dan harga terjangkau bagi para konsumen. Namun UD. Jaya Makmur masih belum bisa mengembangkan bisnisnya menjadi lebih besar lagi dan masih belum bisa memenuhi permintaan beras dari masyarakat. Hal ini dikarenakan UD. Jaya Makmur masih belum bisa masuk dalam pasar beras industri, beras merah, atau beras pandan, dan lain-lain.

f) *Environment ke Resources: Medium fit, normal fit*

Strategi yang digunakan oleh UD. Jaya Makmur untuk menghadapi pesaing, pemasok dan pemerintah yaitu dengan menggunakan *low cost leadership*. Hal ini mendukung dan membantu UD. Jaya Makmur untuk terus berkembang dari sisi keuangannya. Namun UD. Jaya Makmur kurang dalam hal melakukan kegiatan komersialisasi. Sehingga masyarakat masih belum banyak yang mengenal produk beras dari UD. Jaya Makmur.

g) *Environment ke Value: Tight fit, normal fit*

Lingkungan internal yang baik di UD. Jaya Makmur sangat mendukung adanya nilai-nilai, interaksi, komunikasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemilik kepada karyawannya. Karyawan di UD. Jaya Makmur memiliki kebebasan untuk mengeluarkan pendapat serta diarahkan untuk saling membantu dan bekerja sama saat mengerjakan tugasnya.

h) *Environment ke Organization: Medium fit, normal fit*

Untuk melakukan proses produksi dan kegiatan-kegiatan operasional sehari-hari di UD. Jaya Makmur diperlukan adanya dukungan dari para karyawan pula. Namun dalam proses tersebut, terkadang UD. Jaya Makmur memiliki kendala yaitu ada karyawan yang membolos tanpa ijin terlebih dahulu. Kendala ini dapat menyebabkan kacanya proses produksi dan operasional dari UD. Jaya Makmur.

i) *Resources ke Strategy: Medium fit, normal fit*

Tidak adanya standart tertentu dalam perekrutan karyawan di UD. Jaya Makmur dan dapat menghambat proses produksi dan operasional bisnis ini. Selain itu, UD. Jaya Makmur masih belum memiliki teknologi mesin untuk membuat kemasan beras supaya dapat mengurangi biaya. Serta kurang memaksimalkan penggunaan mesin penggilingan yang dimilikinya. Namun dari sisi sumber daya keuangan, UD. Jaya Makmur masih melakukan peminjaman bank dan hal ini memberikan hal positif dalam operasional perusahaan untuk membantu UD. Jaya Makmur dalam memperkuat modal yang dimiliki.

j) *Resources ke Environment: Medium fit, delay fit*

Sumber daya manusia UD. Jaya Makmur dalam hal perekrutan karyawan kurang mendukung untuk proses produksi dan operasional. Karena UD. Jaya Makmur tidak memiliki spesifikasi khusus dalam perekrutan karyawan. Tetapi dari sisi teknologi untuk produksi gabah, UD. Jaya Makmur sudah memiliki mesin yang cukup mendukung.

k) *Resources ke Value: Tight fit, normal fit*

Karyawan UD. Jaya Makmur mengikuti penerapan nilai-nilai dan budaya dari pemilik. Karyawan UD. Jaya Makmur sangat kompak dan mau saling membantu apabila ada karyawan lain yang kesusahan dan memerlukan bantuan. Pemilik juga tidak pernah membedakan para karyawan sehingga mereka akan merasa nyaman dan lebih dihargai.

l) *Resources ke Organization: Medium fit, normal fit*

Karyawan UD. Jaya Makmur sangat mendukung dengan adanya budaya yang telah diterapkan oleh pemilik. Karyawan UD. Jaya Makmur juga sudah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga dapat mendukung kegiatan sehari-hari di UD. Jaya Makmur. Namun terkadang ada karyawan yang membolos kerja tanpa ijin dari pemilik sehingga dapat mengacaukan sistem kegiatan di UD. Jaya Makmur.

m) *Value ke Strategy: Tight fit, normal fit*

Penerapan nilai-nilai dan budaya dalam UD. Jaya Makmur mendukung jalannya tujuan dan harapan masa mendatang bisnis. Supaya suatu bisnis dapat berkembang, maka diperlukan adanya dukungan positif dari tiap-tiap anggotanya pula.

n) *Value ke Environment: Tight fit, normal fit*

Nilai-nilai, budaya, interaksi antar pemilik dan karyawan, komunikasi antar karyawan serta gaya kepemimpinan sangat mendukung dalam operasional perusahaan.

o) *Value ke Resources: Tight fit, normal fit*

Nilai dan budaya yang diterapkan pemilik UD. Jaya Makmur dapat berdampak positif bagi para karyawannya dan dapat meningkatkan loyalitas dari para karyawan UD. Jaya

Makmur. Karyawan UD. Jaya Makmur selalu memiliki kebebasan untuk berpendapat.

p) *Value ke Organization: Medium fit, normal fit*

Nilai yang ada Di UD. Jaya Makmur sudah cukup sesuai dengan kegiatan operasional bisnis di UD. Jaya Makmur. Karyawan memiliki kebebasan untuk berpendapat dan pemilik tidak memberikan batasan-batasan khusus untuk karyawan. Tetapi pemilik tidak memberikan hak kepada karyawan untuk melakukan pengambilan keputusan.

q) *Organization ke Strategy: Loose fit, normal fit*

Tidak adanya struktur organisasi yang jelas dan tidak adanya pelatihan karyawan akan menghambat tujuan dan harapan masa mendatang dari UD. Jaya Makmur. Agar bisnis semakin berkembang maka diperlukan adanya susunan manajemen yang terarah dan teratur sehingga pembagian tugas dan tanggung jawab jelas. Selain itu, dengan adanya pelatihan juga akan berdampak pada tujuan UD. Jaya Makmur sendiri.

r) *Organization ke Environment: Medium fit, normal fit*

Tidak adanya pelatihan pada karyawan UD. Jaya Makmur dapat menghambat proses produksi dan operasional. Karena karyawan tidak dapat berkembang dan masih bergantung untuk selalu bertanya dan harus selalu diberikan arahan terlebih dahulu oleh pemilik.

s) *Organization ke Resources: Loose fit, normal fit*

Tidak adanya struktur organisasi yang jelas akan menghambat jalannya proses operasional bisnis UD. Jaya Makmur. Karena terkadang adanya karyawan yang membolos dapat mengacaukan tugas dan tanggung jawab tiap karyawan yang terlibat. Selain itu, tidak adanya spesifikasi khusus dan pelatihan karyawan akan menghambat perkembangan dan pembagian struktur organisasi serta tugas dan tanggung jawab masing-masing.

t) *Organization ke Value: Medium fit, normal fit*

Budaya organisasi yang diterapkan oleh UD. Jaya Makmur sudah sesuai dengan nilai-nilai yang ada. Budaya tersebut telah berjalan sesuai dengan apa yang telah diterapkan oleh pemilik.

Berdasarkan tabel hubungan antara elemen-elemen SERVQ diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang dilakukan cukup sesuai, namun pada elemen *organization* perlu diperkuat.

3) Mengembangkan dan mengevaluasi pilihan dan program strategis

Beberapa alternatif yang dapat dilakukan oleh UD. Jaya Makmur untuk memperbaiki elemen *organization* adalah:

a. Memberikan spesifikasi khusus dalam perekrutan karyawan

Dalam merekrut karyawan di UD. Jaya Makmur, pemilik disarankan memiliki spesifikasi khusus agar pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan karyawan. Selain itu, UD. Jaya Makmur disarankan melakukan prosedur khusus dalam penerimaan karyawan yaitu dengan dilakukan tes dan masa percobaan kerja.

b. Membentuk struktur organisasi

Supaya pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan di UD. Jaya Makmur dapat terarah dan teratur, sebaiknya ada pembentukan struktur organisasi. Sehingga pemilik tidak perlu mengarahkan karyawan satu per satu.

2. *Blue Ocean Strategy*

a) Alat analisis dan kerangka kerja

1) Kanvas Strategi

Fungsi dari kanvas strategi adalah merangkum situasi terkini dalam ruang pasar, memahami faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

a. Faktor yang sedang dijadikan ajang kompetisi:

1. Harga

Harga merupakan hal terpenting yang dapat mempengaruhi pembelian dari konsumen. Produk yang memiliki harga lebih murah dan memiliki kualitas yang baik akan menarik perhatian dari konsumen. UD. Jaya Makmur memiliki harga yang bersaing dengan para pesaingnya dalam industry penggilingan beras, sehingga segala kalangan dapat menjangkau untuk membeli beras dari UD. Jaya Makmur.

2. Kualitas

Kualitas juga merupakan hal yang penting karena konsumen akan mendapatkan kepuasan tersendiri dari kualitas produk yang dibelinya. Beras yang diproduksi oleh UD. Jaya Makmur memiliki kualitas yang terjamin karena telah melalui tahapan penyeleksian gabah berkualitas dan pengecekan hasil beras yang diproduksi.

3. Pelayanan

Pelayanan merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya dengan faktor harga dan kualitas. Pelayanan yang baik dengan para pemasok gabah dan distributor beras akan berdampak pada loyalitas pemasok dan distributor.

4. Varian Kuantitas

Varian kuantitas beras yang diproduksi oleh UD. Jaya Makmur hanya tersedia dengan berat 25kg dan 50kg saja. Varian kuantitas yang dimiliki UD. Jaya Makmur sangat terbatas dan hanya bisa dibeli dalam jumlah besar.

5. Jaringan Distribusi

Jaringan distribusi yang banyak sangatlah penting, karena distributor membantu usaha bisnis untuk menyampaikan produk langsung kepada para konsumen akhir. Pendistribusian beras UD. Jaya Makmur hanya dilakukan di sekitar Jember, Bandung dan Jakarta.

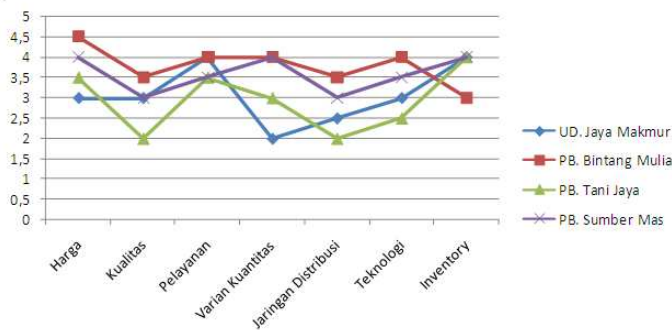
6. Teknologi

Teknologi merupakan alat yang digunakan untuk mempercepat proses produksi dengan menggunakan mesin. Teknologi tidak kalah penting juga untuk efisiensi waktu. Di UD. Jaya Makmur, teknologi yang digunakan untuk memproduksi beras sudah tergolong cukup, namun UD. Jaya Makmur tidak memiliki mesin untuk pembuatan kemasan. Pembuatan kemasan dapat menambah biaya, sedangkan apabila UD. Jaya Makmur memiliki alat pembuatan kemasan sendiri, hal ini akan dapat menekan pengeluaran untuk jangka panjang.

7. *Inventory*

Persediaan bahan baku berupa gabah di UD. Jaya Makmur sering mengalami penimbunan apabila terjadinya harga yang tidak menentu. Sehingga hal ini dapat menyebabkan tidak efisiennya penggunaan modal yang dimiliki UD. Jaya Makmur

b. Kurva Nilai



Gambar 1. Kurva Nilai UD. Jaya Makmur dan Pesaing

2) Kerangka Kerja Empat Langkah (*Four Action Framework*)

Untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru maka dibutuhkan kerangka kerja empat langkah, yaitu:

a. Faktor yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang diterima begitu saja oleh industri

Tidak ada faktor yang harus dihapuskan

b. Faktor yang harus dikurangi hingga dibawah industri

Faktor yang perlu dikurangi adalah penyimpanan gabah atau beras yang banyak. Penyimpanan tersebut kurang efektif dan efisien dalam penggunaan modal usaha di UD. Jaya Makmur.

c. Faktor yang belum pernah ditawarkan sehingga harus diciptakan

Faktor yang perlu diciptakan adalah menambah jaringan distribusi dengan cara menjalin kerja sama dengan hotel-hotel dan rumah makan, bekerja sama dengan bulog, menawarkan beras langsung kepada konsumen akhir, melakukan pemasaran melalui media-media sosial seperti website, membagikan brosur dan mengikuti acara pameran atau bazar yang diadakan oleh dinas pertanian di sekitar Jember.

d. Faktor yang harus ditingkatkan hingga diatas standar industri

Faktor yang perlu ditingkatkan adalah kualitas beras, varian kuantitas beras yang dijual, teknologi mesin untuk pembuatan kemasan, penambahan jaringan distribusi serta melakukan peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan.

b) Perumusan *Blue Ocean Strategy*

Dalam perumusan *Blue Ocean Strategy*, prinsip agar perusahaan dapat berhasil merumuskan dan melaksanakan *Blue Ocean Strategy*, yaitu:

1) Merekonstruksi batasan pasar

a. Mencermati industri-industri alternatif

Alternatif adalah produk dan jasa yang memiliki kegunaan dan bentuk yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama. Beras memiliki produk alternatif seperti beras merah, beras organik dan beras yang memiliki rasa atau wangi seperti pandan.

b. Mencermati kelompok-kelompok strategis

Kelompok strategis adalah sekelompok perusahaan dalam sebuah industri yang mengikuti sebuah strategi yang serupa. Pesaing dari UD. Jaya Makmur adalah para distributor gabah dan penggilingan beras seperti PB. Bintang Mulia, PB. Sumber Mas dan PB. Tani Jaya.

c. Mencermati kelompok pembeli

Target pembeli dari UD. Jaya Makmur adalah distributor atau agen-agen beras. Pembeli beras dari UD. Jaya Makmur bukanlah konsumen akhir melainkan melalui toko-toko terlebih dahulu.

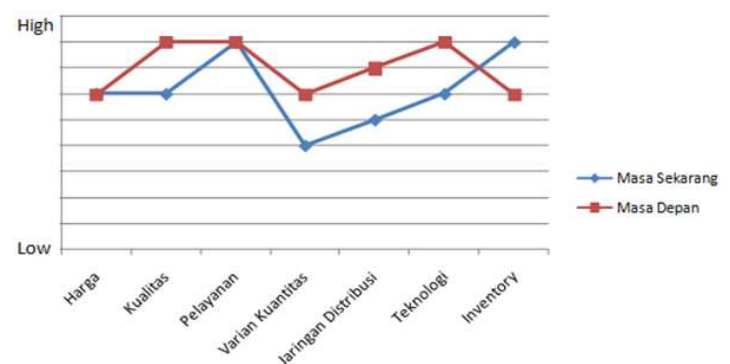
d. Mencermati waktu

Dalam hal mencermati waktu, UD. Jaya Makmur harus dapat memprediksi waktu dengan tepat untuk melakukan pembelian gabah atau penjualan beras. Selain itu, UD. Jaya Makmur juga menghadapi kendala cuaca, ketika musim penghujan, gabah yang dihasilkan akan memiliki mutu yang lebih rendah dibandingkan dengan musim kemarau.

2) Fokus pada gambaran besar, bukan angka

a. Pameran strategi visual atau *Visual Strategy Fair*

Gambar 2. Pameran Strategi Visual UD. Jaya Makmur

b. Komunikasi visual atau *Visual Communication*

Adanya pembaharuan atau perbaikan strategi dalam usaha bisnis di UD. Jaya Makmur harus dikomunikasikan dengan para karyawan. Kesepakatan dengan adanya perubahan strategi didiskusikan bersama karyawan agar pada pelaksanaan strategi baru tersebut karyawan ikut mendukung dan berpartisipasi untuk mencapai kesuksesan pencapaian strategi.

3) Menjangkau melampaui permintaan yang ada

Tiga tingkatan *noncustomer* yaitu:

a. Tingkatan pertama merupakan konsumen beras dari UD. Jaya Makmur, tetapi bukan konsumen tetap dan tidak selalu membeli beras produksi UD. Jaya Makmur. Konsumen pada tingkatan pertama ini sedang mencari produk beras yang sesuai dengan keinginannya.

b. Tingkatan kedua merupakan konsumen yang jarang membeli beras sebagai makanan pokoknya. Namun konsumen lebih mengonsumsi roti, gandum, beras organik atau beras merah.

4) Mengatasi rintangan kunci pada organisasi

a. Rintangan kognitif

Bisnis dari UD. Jaya Makmur telah berjalan kurang lebih 14 tahun lamanya sejak tahun 2000. Dapat dilihat dari hal ini, UD. Jaya Makmur sedang mengalami masa-masa atau berada pada zona nyaman. Bisnis yang sedang mencapai titik puncak biasanya tidak menghiraukan atau tidak memikirkan inovasi apa yang diperlukan untuk pengembangan bisnisnya dan lebih mementingkan keuntungan yang diperoleh selama bisnis berjalan.

b. Rintangan sumber daya

Rintangan sumber daya yang dimiliki oleh UD. Jaya Makmur yaitu berada pada sumber daya keuangan, sumber daya manusia dan sumber daya fisik. Dari sisi rintangan sumber daya keuangan, UD. Jaya Makmur memiliki keterbatasan modal yang mengakibatkan UD. Jaya Makmur melakukan pinjaman bank. Dari sisi sumber daya manusia, UD. Jaya Makmur tidak memiliki spesifikasi khusus dalam hal perekrutan karyawan. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam suatu bisnis diperlukan adanya kesesuaian kemampuan karyawan dengan pekerjaan yang dihadapinya. Hal ini dapat berdampak pada ketepatan penyelesaian pekerjaan di UD. Jaya Makmur. Sedangkan dari sisi rintangan sumber daya fisik yaitu UD. Jaya Makmur tidak memiliki mesin untuk membuat kemasan sendiri, hal ini akan mengakibatkan penambahan biaya untuk produksi.

c. Rintangan motivasional

Rintangan motivasional yang ada di UD. Jaya Makmur terletak pada pengambilan keputusan yang terfokus pada pemilik saja. Selain itu, UD. Jaya Makmur juga tidak menerapkan pelatihan karyawan untuk pengembangan atau keterampilan.

d. Rintangan politik

Rintangan politik yang dihadapi oleh UD. Jaya Makmur yaitu berkaitan dengan adanya impor beras yang dilakukan oleh pemerintah. Dengan adanya impor beras, maka harga beras lokal akan menjadi tidak menentu atau harganya akan menurun. Selain itu juga adanya persaingan dengan Badan Logistik Negara (BULOG). BULOG memiliki kekuatan dalam pengelolaan beras di Indonesia, serta menentukan harga beras di pasaran.

5) Membangun eksekusi menjadi strategi

Untuk membentuk suatu strategi yang baru di UD. Jaya Makmur, bukan hanya salah satu pihak saja dalam bisnis yang berperan aktif. Namun dibutuhkannya dukungan dari seluruh pihak yang tergabung dalam bisnis UD. Jaya Makmur tersebut. Perubahan *mindset* anggota di UD. Jaya Makmur juga diperlukan supaya tidak selalu berada pada zona strategi yang lama dan mau terbuka dengan adanya strategi baru.

3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan analisa SERVO, ditemukan ketidakcocokan pada elemen *organization*, maka diperlukan evaluasi pada UD. Jaya Makmur, yaitu memberikan spesifikasi khusus dalam perekrutan karyawan guna mengurangi hambatan dalam proses produksi dan operasional usaha dan penyusunan struktur organisasi agar dapat membantu jalannya proses usaha dengan teratur dan rapi sesuai dengan tugas masing-masing yang telah diberikan.

Sedangkan berdasarkan analisa *Blue Ocean Strategy*, terdapat beberapa faktor yang perlu dikurangi yaitu penyimpanan gabah atau beras yang banyak, sedangkan faktor yang perlu diciptakan adalah menjalin kerja sama dengan hotel-hotel, rumah makan, bekerja sama dengan bulog, menawarkan beras langsung kepada konsumen akhir dan melakukan pemasaran melalui website, brosur dan mengikuti acara pameran yang diadakan oleh dinas pertanian. Sedangkan faktor yang harus ditingkatkan adalah kualitas beras, varian kuantitas beras yang

dijual, teknologi mesin untuk pembuatan kemasan, penambahan jaringan distribusi serta melakukan peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan.

4. Uji Triangulasi

Tabel 3.
Uji Triangulasi

| Konsep | Hasil Wawancara | Hasil Pengamatan | Keterangan |
|----------------|---|--|------------|
| Analisis SERVO | Strategi sudah berjalan baik | Bisnis telah berjalan selama kurang lebih 14 tahun dan telah mengalami berbagai macam perkembangan | Valid |
| Analisis SERVO | Visi dan misi sudah sesuai | Visi dan misi dari UD. Jaya Makmur yaitu untuk mensejahterakan kehidupan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari cara pemilik dalam memperlakukan para karyawan di UD. Jaya Makmur | Valid |
| Analisis SERVO | Lingkungan internal, eksternal dan potensi ancaman pada UD. Jaya Makmur | Beras yang dihasilkan oleh UD. Jaya Makmur memiliki kualitas yang baik karena diproduksi melalui gabah pilihan yang telah diseleksi oleh UD. Jaya Makmur | Valid |
| Analisis SERVO | Pesaing dari UD. Jaya Makmur | Pesaing dari UD. Jaya Makmur adalah distributor gabah dan penggilingan beras disekitar | Valid |
| Analisis SERVO | Sumber daya keuangan UD. Jaya Makmur sudah mendukung proses bisnis | Sumber daya keuangan di UD. Jaya Makmur diperoleh sebagian melalui pinjaman bank. Pengelolaan keuangan dilakukan dengan baik dengan pembuatan laporan keuangan | Valid |
| Analisis SERVO | Sumber daya manusia UD. Jaya Makmur sudah mendukung proses bisnis | Sumber daya manusia atau karyawan yang dimiliki UD. Jaya Makmur adalah 33 orang dan telah ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing individu | Valid |
| Analisis SERVO | Teknologi yang mendukung proses produksi UD. Jaya Makmur | Sumber daya fisik yang dimiliki oleh UD. Jaya Makmur yaitu timbangan, komputer, mesin penggilingan gabah, mesin jahit, <i>forklift</i> dan <i>dryer</i> | Valid |
| Analisis SERVO | Nilai yang diterapkan UD. Jaya Makmur sudah cukup baik | Antara pemilik dan karyawan tidak memiliki batasan-batasan. Adanya kebebasan untuk mengeluarkan pendapat bagi para karyawan dalam membantu pemilik untuk menyelesaikan masalah | Valid |
| Analisis SERVO | Struktur organisasi UD. Jaya Makmur sudah cukup baik | Pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak yang terlibat di UD. Jaya Makmur baik pemilik dan karyawan-karyawannya sudah sesuai, sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan baik dan lancar | Valid |

Sumber: Data yang diolah peneliti, 2014

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil analisa pembahasan UD. Jaya Makmur yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisa SERVO, masih adanya ketidaksesuaian pada elemen SERVO di UD. Jaya Makmur sehingga diperlukan pembenahan strategi dalam usaha. Elemen yang kurang sesuai berada pada *Organization*. Dimana bisnis ini masih memiliki kelemahan antara lain, tidak adanya spesifikasi khusus saat perekrutan karyawan dan tidak memiliki struktur organisasi.
2. Berdasarkan analisa SERVO, nilai-nilai yang diterapkan oleh pemilik UD. Jaya Makmur dalam usahanya sudah cukup baik dan sesuai.
3. Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa untuk saat ini UD. Jaya Makmur menggunakan strategi *low cost leadership*. Hal ini dapat dilihat dari fokus harga jual lebih murah yang diterapkan oleh UD. Jaya Makmur dibandingkan pesaingnya. UD. Jaya Makmur masih berada pada persaingan dalam samudera merah (*red ocean strategy*). Oleh karena itu, UD. Jaya Makmur memerlukan penciptaan strategi baru yaitu memperluas jaringan distribusi yaitu menjalin kerja sama dengan hotel, rumah makan dan BULOG, menawarkan beras langsung pada konsumen akhir, serta melakukan pemasaran melalui website, brosur dan mengikuti acara pameran atau bazar yang diadakan oleh dinas pertanian di sekitar Jember. Dengan adanya peran inovasi ini, maka akan membawa UD. Jaya Makmur pada persaingan samudera biru (*blue ocean strategy*).

Berdasarkan hasil analisa pembahasan, maka penulis memberikan beberapa saran dalam pengembangan bisnis UD. Jaya Makmur, antara lain:

1. Menambah jaringan distribusi penjualan beras dengan memperbaiki pemasaran yang dilakukan oleh UD. Jaya Makmur. UD. Jaya Makmur disarankan melakukan pemasaran dengan pengenalan produk langsung kepada para konsumen dengan memberikan tester beras, menjalin kerja sama dengan hotel-hotel, rumah makan atau bekerja sama dengan bulog. Selain itu UD. Jaya Makmur dapat membagikan brosur atau membuat web di media sosial serta mengikuti acara pameran yang diadakan oleh dinas pertanian di sekitar wilayah Jember.
2. Memberikan spesifikasi khusus dalam perekrutan karyawan dengan cara memberikan spesifikasi khusus agar pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan karyawan.
3. Membentuk struktur organisasi supaya pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan di UD. Jaya Makmur dapat terarah dan teratur.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2014). *Produksi Padi dan Palawija*. Retrieved August 28, 2014, from http://jatim.bps.go.id/index.php?hal=brs_detil&id=202.
- Bungin, B. M. (2008). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Grafindo Persada.

- Daymon, C. & Holloway, I. (2002). *Metode-Metode Riset Kualitatif*. (Cahya Wiratama). Yogyakarta: PT Bentang Pustaka.
- Deil, S. A. F. (2014, July 30). FAO: Indonesia Bakal Impor 1,2 Juta Ton Beras. *Liputan6*. Retrieved September 19, 2014, from <http://bisnis.liputan6.com>.
- Deil, S. A. F. (2014, February 01). Lebih Murah, Alasan Beras Impor Jadi Primadona Penyelundupan. *Liputan6*. Retrieved September 19, 2014, from <http://bisnis.liputan6.com>.
- Fajriah, L. R. (2014, August 08). Permintaan Meningkat, Harga Beras Naik Tipis. *Sindonews*. Retrieved September 21, 2014 from <http://m.sindonews.com>.
- Fleisher, C. S & Bensoussan, B. E. (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Firdaus, R. F. (2014, March 13). Petani Makin Miskin Penyebab Indonesia Impor Beras. *Merdeka*. Retrieved September 19, 2014, from <http://www.merdeka.com>.
- Gerrish, K. & Lacey, A. (2010). *The Research Process in Nursing*. UK: Blackwell.
- Gulo, W. (2000). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo.
- Hindra. (2013, January 03). Ini 10 Provinsi Penghasil beras Tertinggi di Indonesia. *Kompas*. Retrieved September 19, 2014, from <http://bisniskeuangan.kompas.com>.
- Jefriando, M. (2013, Nopember 04). Indonesia Masih Terus Impor Beras, Sebulan Capai Rp 306miliar. *Detik*. Retrieved September 19, 2014, from <http://finance.detik.com>.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pawito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Solicha, Z. (2014, August 31). TPID Jatim Tetapkan Jember Kawasan Sentra Beras-Cabai. *AntaraJatim*. Retrieved September 19, 2014, from <http://www.antarajatim.com>.